

Schmoldt, Hubertus; Müller-Jentsch, Walther; Jäger, Wolfgang

**Article**

## Ist das deutsche Modell der Unternehmensmitbestimmung überholt?

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Schmoldt, Hubertus; Müller-Jentsch, Walther; Jäger, Wolfgang (2004) : Ist das deutsche Modell der Unternehmensmitbestimmung überholt?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 57, Iss. 22, pp. 3-12

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/164118>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland ist nicht nur im Licht der Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts zur Streitpunkt geworden. Sie soll unter anderem auch ein Grund für die gegenwärtige wirtschaftliche Schwäche Deutschlands und die Zurückhaltung der – vor allem ausländischen – Investoren sein. Ist die Mitbestimmung ein Auslaufmodell?

## Die Mitbestimmung ist ein Standortvorteil

Das deutsche Modell der Mitbestimmung ist ein Standortvorteil. Eine Studie von Roland Berger vom November 2003 belegt, dass diejenigen Unternehmen, die ihre Vorgehensweise intensiv mit den Arbeitnehmervertretern abstimmen, wesentlich weniger krisenanfällig sind und besser und schneller eingetretene Krisen überwinden. Diese Erkenntnis hat an Aktualität nichts verloren, im Gegenteil: Der Strukturwandel in Deutschland wird durch den globalen Änderungsdruck noch weiter beschleunigt. Ohne Mitbestimmung wäre es kaum möglich, diesen Wandel so zu organisieren, dass größere soziale Verwerfungen vermieden werden. Es ist immer Erfolg versprechender, in den Unternehmen miteinander statt gegeneinander zu handeln.

Das deutsche Modell der Mitbestimmung ist ein konstitutives Element der sozialen Marktwirtschaft. Die seit Monaten andauernde Kampagne gegen die Mitbestimmung und die jüngsten Vorschläge von BDA und BDI machen deutlich, dass viele in Wirtschaft und Politik immer noch nicht ihren Frieden mit einer Mitbestimmung auf Augenhöhe gemacht haben. Offensichtlich sehen sie nun die Chance gekommen, dieser Mitbestimmung den Garaus zu machen. Denn was ihre Vorschläge von der Mitbestimmung übrig lassen, verdient diesen Namen nicht mehr.

Das wäre der Abschied vom Erfolgsmodell Deutschland. Denn das lebt vom Engagement, der Kreativität und der Verantwortungsbereitschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Der Weg in die vielzitierte industrielle Wissensgesellschaft führt ohne Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Sackgasse. Wer intelligente Beschäftigte will, muss sie auch wie intelligente Menschen

behandeln. Im modernen Personalmanagement ist dies eine Binsenweisheit. Ohne Verantwortung keine Motivation. Die Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungen über ihre eigenen Arbeitsplätze steigert die Produktivität. Das hat eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung jüngst belegt. Und dieses Prinzip soll ausgerechnet für die Unternehmensmitbestimmung nicht zutreffen? Die Antwort liegt auf der Hand, allenfalls Ideologen mögen sie leugnen: Die Erwartung engagierter Mitarbeit der Beschäftigten an der Erreichung von Unternehmenszielen und die Verweigerung, sie verantwortlich an Entscheidungen über das Unternehmen beteiligen, stehen in krassem Widerspruch.

Dennoch ist das uralte Vorurteil nicht auszurotten, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat schwäche die Unternehmenskontrolle und mindere den Wert deutscher Unternehmen auf den internationalen Kapitalmärkten. Selbst Studien renommierter Unternehmensberater und der OECD zeigen, dass bei Investitionsentscheidungen die deutsche Mitbestimmung nur ein Kriterium von vielen ist und allenfalls eine untergeordnete Rolle spielt. Auch Zahlen widerlegen diese Behauptung. Jedes dritte Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat hat mittelbar oder unmittelbar eine ausländische Konzernmutter. Sogar die US-Börsenaufsicht SEC erklärt: »Die Mitbestimmung ist historisch gewachsen und wir nehmen keinen Anstoß daran.«

Das entspricht meinen eigenen Erfahrungen als Aufsichtsrat seit 1980 bei Mobil Oil, im Übrigen einem amerikanischen Unternehmen. Weder von Seiten der Anteilseigner noch vom Management gab es jemals Klagen über die Beteiligung der Ar-



Hubertus Schmoldt\*

\* Hubertus Schmoldt ist Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE).

beitnehmer im Aufsichtsrat. Im Gegenteil, stets wurden die Vorteile einer konsensorientierten Entscheidungsfindung betont, die unter anderem mehr Transparenz und Motivation im Unternehmen zur Folge hat.

Diese positiven Erfahrungen bestätigen sich auch bei BP. Dieser Mineralölkonzern, dessen Aufsichtsrat ich heute angehöre, betreibt das größte deutsche Tankstellennetz und die größte Raffineriekapazität hier zu Lande. Die Mitbestimmung hat dem Unternehmen nur genutzt, nicht geschadet und wird von niemanden infrage gestellt.

Meine Kollegen in den Aufsichtsräten anderer Unternehmen wissen Ähnliches zu berichten. Auch weniger an ideologischen Positionen, sondern mehr an praktischen Erfahrungen orientierte Unternehmer bestätigen, dass Strukturwandel und Unternehmensmodernisierung mit dem deutschen Mitbestimmungsmodell gut funktionieren.

Deutschland ist Exportweltmeister. Die Klage, die Mitbestimmung sei ein Hemmnis für den Erfolg international tätiger Unternehmen, kann ich auch vor diesem Hintergrund nicht nachvollziehen. Schließlich gilt für fast alle erfolgreichen großen Exportunternehmen die Mitbestimmung.

Ebenso wenig lässt sich der Vorwurf belegen, Aufsichtsräte seien zu groß und arbeiteten zu ineffizient. Ausschlaggebend ist nicht die Zahl, sondern die Qualität der Aufsichtsratsmitglieder. Fehlentscheidungen hat es in Unternehmen mit drei- bis fünfköpfigen Aufsichtsräten ebenso gegeben wie in zwanzigköpfigen Aufsichtsräten. Ohnehin hatten zwei Drittel der mitbestimmten Unternehmen einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat, bei den Unternehmen mit 20 Aufsichtsratsmitgliedern wählten etwa ein Drittel diese Größe freiwillig.

Auch die Forderung, Gewerkschaftsvertreter hätten in Aufsichtsräten nichts zu suchen, ist wenig einleuchtend. Auf der Anteilseignerbank ist externer Sachverstand durchaus gefragt, warum soll das für die Arbeitnehmervertreter nicht gelten? Zumal auch die Gewerkschaftsvertreter durch die Belegschaft des Unternehmens demokratisch gewählt werden. Und mögliche Interessenkollisionen können sich auch und gerade bei den Mitgliedern der Anteilseignerbank ergeben, beispielsweise bei Vertretern von Banken, die Kredite an das Unternehmen gewähren, bei Managern konkurrierender Unternehmen, bei Überkreuzmandaten oder bei Vertretern von Kunden und Abnehmern des Unternehmens.

Die Gegner der Mitbestimmung in Deutschland versuchen die aktuellen Beratungen über die Fusionsrichtlinie der EU-Kommission dazu zu nutzen, das deutsche Mitbestimmungsmodell zu demontieren. Der deutsche Standard sei im Ausland nicht vermittelbar. Ich bestreite das. Die Mitbestimmung ist kein auf Deutschland beschränktes Phäno-

men. In zahlreichen Ländern der EU finden sich Modelle mit unterschiedlichen Beteiligungsformen. Und die Euro-Betriebsräte in den großen europäischen Unternehmen haben dazu beigetragen, dass die deutsche Mitbestimmung positiv wahrgenommen wird.

Durch die Hartnäckigkeit der Bundesregierung, namentlich von Bundeskanzler Gerhard Schröder, ist es gelungen, der Mitbestimmung im Rahmen der Europäischen Aktiengesellschaft einen festen Platz zu geben. Die IG BCE hat das damals unterstützt. Ebenso unterstütze ich die aktuellen Bemühungen der Bundesregierung, entsprechende Regelungen in die Fusionsrichtlinie zu übernehmen. Auch bei europäischen Fusionen sollten Verhandlungen über die Form der Mitbestimmung Priorität haben. Wenn sie scheitern, muss jedoch sichergestellt sein, dass das deutsche Mitbestimmungsmodell nicht einfach ausgehebelt werden kann.

Denen, die meinen, Deutschland müsse sein Mitbestimmungsniveau dem von Frankreich oder Italien angleichen, gebe ich zu bedenken: In diesen Ländern üben die Gewerkschaften auch in sozialpolitischen Fragen per Streik Druck aus. Das ist dort Teil der Sozialkultur. Bei uns ist der politische Streik nur dann legitim, wenn die Verfassung selbst in Gefahr ist. Wer das anders haben will, soll es sagen.

Die IG BCE hat sich notwendigen Reformen nie verweigert. Bei der Mitbestimmung kann sie die Notwendigkeit einer grundlegenden Reform nicht erkennen. Das deutsche Mitbestimmungsmodell ist keineswegs überholt. In Einzelheiten sind sicher Verbesserungen sinnvoll. So habe ich schon vor einiger Zeit angeregt, in international tätigen Unternehmen die Möglichkeit zu schaffen, auch Vertreter der Beschäftigten außerhalb Deutschlands in den Aufsichtsrat wählen zu können.

Außerdem sollten wir die neuen Regeln des Corporate-Governance-Kodex dazu nutzen, die Arbeit in den Aufsichtsräten inhaltlich auszubauen. Es wird allzu oft übersehen, dass es die Arbeitnehmer und ihre Vertreter selbst sind, die das größte Interesse an der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen haben. Bei den Beschäftigten geht es stets und unmittelbar um die berufliche Existenz. Das ist der Unterschied zu den Kapitalmärkten. Natürlich müssen schwarze Zahlen geschrieben werden. Aber der Tanz um das goldene Kalb namens Shareholder-Value kann es nicht sein. Das wichtigste Kapital sind die Menschen. Eine gute und weitsichtige Unternehmensführung vergisst das nie. Die Mitbestimmung ist das geeignete Instrument, diesen Grundsatz umzusetzen.



Walther Müller-Jentsch\*

## Unternehmensmitbestimmung – eine bewährte Institution der Konsensgesellschaft

1.

Die (veröffentlichte) Meinung über die Mitbestimmung in Deutschland beginnt zu kippen. Nach einer jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte ist sie in Verruf geraten. Sie soll – neben Flächentarifvertrag, Lohnnebenkosten und Kündigungsschutz – Grund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Schwäche Deutschlands sein und überdies einer unternehmensrechtlichen Harmonisierung in der EU im Wege stehen.

Je mehr die Meinung überhand nimmt, dass die Konsensgesellschaft für wirtschaftliche Stagnation und Krise verantwortlich sei, desto stärker geraten die Institutionen, die für den Konsens stehen, unter Druck. Sicherlich trägt auch die progressive Schwäche der Gewerkschaften dazu bei, dass die Unternehmerverbände die Mitbestimmung nunmehr offensiv infrage stellen können, ohne ernsthafte Sanktionen befürchten zu müssen. Das deutsche Wirtschaftswunder und die lange Periode ökonomischer Prosperität ist einhergegangen mit dem Ausbau der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer – führt nun die anhaltende wirtschaftliche Schwächeperiode zu ihrem Abbau? Da es sich jeweils eher um Parallelerscheinungen als um Kausalbeziehungen handelt, wäre von der Einschränkung der Mitbestimmungsrechte auch schwerlich eine wirtschaftliche Erholung zu erwarten.

2.

Die Unternehmensmitbestimmung ist ein historisches Erbe, das sich ideell aus der gewerkschaftlichen Programmatik zur wirtschaftlichen Neuordnung (Münchener Grundsatzpro-

gramm des DGB von 1949) und politisch aus den Maßnahmen der Alliierten (vornehmlich der Briten) zur Entflechtung und Neuordnung der vordem hochkonzentrierten deutschen Montanindustrie herleitet.

Im Münchener Programm war die Mitbestimmung erstmals als explizite programmatische Gewerkschaftsforderung aufgetaucht. Sie entstammte der katholischen Soziallehre, ihrem Leitsatz der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit. Die umfänglich gefasste Forderung – wörtlich: »Mitbestimmung der organisierten Arbeitnehmer in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung« – postulierte eine Mitbestimmung, die sich nicht nur auf interne Unternehmensprozesse, sondern auch auf überbetriebliche Gremien (gedacht war an Wirtschafts- und Sozialräte) erstrecken sollte.

Aus der Mitbestimmung auf überbetrieblicher Ebene wurde indessen nichts, aber auf Unternehmensebene schufen die Briten kurz nach dem Zweiten Weltkrieg in den entflochtenen Montanunternehmen an der Ruhr ein fait accompli: die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte mit Vertretern der Arbeitnehmerseite. Nicht ohne politischen Nachdruck der deutschen Gewerkschaften ratifizierte wenig später der Bundestag die faktischen Verhältnisse mit dem Montanmitbestimmungsgesetz (1951). Es wäre kurzschlüssig, die Geburt der Mitbestimmung einer zufälligen historischen Situation zuzuschreiben – einem »historischen Irrtum«, wie der BDI-Präsident Rogowski polemisch formulierte –, denn 25 Jahre später (1976) wurde in einer sozialliberalen Reformperiode die Unternehmensmitbestimmung auf die übrige Wirtschaft ausgedehnt, wenn auch mit einigen Abstrichen. Überdies sollte zu bedenken geben, dass heute acht der 15 EU-Länder und mindestens die Hälfte der neuen Beitrittsländer eine Repräsentation von Arbeitnehmervertretern im höchsten Unternehmensorgan vorsehen (Höppner 2004, 378). Diese Verbreitung spricht nun ganz entschieden gegen einen »historischen Irrtum«.

Die deutsche Unternehmensmitbestimmung existiert in drei verschiedenen Formen:

- *Paritätische* Mitbestimmung in der Montanindustrie nach dem »Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie« mit mehr als 1 000 Beschäftigten von 1951;
- *unterparitätische* Mitbestimmung in den großen Kapitalgesellschaften der übrigen Wirtschaft mit über 2 000 Beschäftigten nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976;
- die so genannte *drittelparitätische* Mitbestimmung in Kapitalgesellschaften mit 500 bis 2 000 Beschäftigten nach den weitergeltenden Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952.

\* Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch ist em. Professor für Soziologie (Lehrstuhl für Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum.

Die älteste Form, die sog. Montanmitbestimmung, gilt wegen der schrumpfenden Wirtschaftssektoren von Kohle und Stahl als Auslaufmodell. Im Zentrum der Diskussion steht die Unternehmensmitbestimmung nach dem Gesetz von 1976. Unter ihre Regelungsdomäne fallen derzeit 767 Aktien- und andere Kapitalgesellschaften (etwa 30% davon gehören ausländischen Konzernen). Als unterparitätisch ist sie einzustufen vornehmlich wegen des doppelten Stimmrechts des von der Kapitalseite gestellten Aufsichtsratsvorsitzenden.

Zu unterscheiden ist die Unternehmensmitbestimmung von der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat, der im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (grundlegend novelliert 1972) seine Rechtsgrundlage hat. Er vertritt die Interessen aller Beschäftigten in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Belangen auf der Grundlage »vertrauensvoller Zusammenarbeit« mit dem Arbeitgeber »zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs« (§ 2, Abs. 1 BetrVG). Einen Betriebsrat können die Arbeitnehmer bereits in Betrieben ab fünf Beschäftigten wählen.

Ein relevanter Zusammenhang zwischen betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung besteht in Großbetrieben darin, dass der Betriebsratsvorsitzende in der Regel auf der Arbeitnehmerliste für den Aufsichtsrat kandidiert und gewählt wird. Die Personalunion zwischen Aufsichtsratsmitglied und Betriebsrat stärkt natürlich die Verhandlungsposition des Betriebsrats gegenüber dem Management, an dessen Bestellung er qua Aufsichtsratsmandat beteiligt ist.

3.

Die Unternehmer und ihre Verbandsvertreter haben vor jedem neuen Schritt gesetzlicher Regelung von Mitbestimmungsrechten massive Kritik an der Einschränkung ihrer Verfügungsrechte geübt; teilweise haben sie sogar Verfassungsklagen angestrengt oder angedroht. Nachdem jedoch die Institutionen einmal geschaffen worden waren, haben sie sich damit nicht nur arrangiert, sondern sie auch zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen verstanden. Die großen Krisen im Bergbau und in der Stahlindustrie, die Wirtschaftsflauten im Automobilbau, die tiefgreifenden Restrukturierungen vieler Großunternehmen wären ohne die moderierenden und vertrauensschaffenden Einflüsse der Mitbestimmungsinstitutionen wahrscheinlich konfliktreicher und weniger sozialverträglich bewältigt worden.

Neuere Umfragen unter Führungskräften und Geschäftsleitungen ergaben, dass nur bei Minderheiten unter ihnen Neigungen zur Einschränkung oder gar Abschaffung der Mitbestimmungsinstitutionen anzutreffen sind. Nach einer Umfrage unter Führungskräften deutscher DAX-Unternehmen (Glaum 1998) sprach sich die große Mehrheit gegen eine Einschränkung oder Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung aus. Selbst die Geschäftsleitungen von deutschen

Tochterunternehmen ausländischer Konzerne bekundeten in einer Befragung (Vitols 2001) eher neutrale bis positive Ansichten über die Mitbestimmung.

4.

Auch die vorliegende Forschungsliteratur dokumentiert, dass die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Dekaden positive Erfahrungen mit der Mitbestimmung gemacht hat. Jedenfalls können sich die Mitbestimmungskritiker »auf den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstand (...) nicht berufen« (Höppner 2004, 347). Dies gilt sowohl für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) wie für die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene (Betriebsrat).

Es liegen keine eindeutigen empirischen Informationen über wirtschaftlich negative Effekte der Unternehmensmitbestimmung auf Gewinn oder Aktienkurse vor (Untersuchungen mit negativen Effekten stehen solche mit positiven gegenüber). Ebenso wenig finden wir valide Erkenntnisse darüber, dass durch die Arbeitnehmervertreter wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen im Aufsichtsrat blockiert worden wären. Übereinstimmend sind die Befunde über die zeitliche Verzögerung von Entscheidungsprozessen durch die Mitbestimmung; deren positive Kehrseite ist jedoch, dass diese Entscheidungen stabiler sind, weil sie bei den Belegschaften auf geringeren Widerstand stoßen. Die jetzt gelegentlich zu hörenden Ansichten, die Arbeitnehmervertreter hätten versagt, weil sie nicht rechtzeitig auf Krisenerscheinungen und Unregelmäßigkeiten in der Unternehmensführung aufmerksam gemacht hätten, lassen allenfalls den Schluss zu, dass sie sich nicht klüger als die Vertreter der Kapitalseite verhalten haben. Erfahrungen zeigen, dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eher dagegen gefeit sind, ihre Entscheidungen an kurzfristigen Renditeerwägungen zulasten einer langfristigen Sicherung des Unternehmens zu orientieren.

Die Behauptung, die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland werde durch die Mitbestimmung beeinträchtigt, weil sie ausländische Investoren von Investitionen abhalte, hält einer empirischen Überprüfung ebenfalls nicht stand. Direktinvestitionen werden in überwiegendem Maße getätigt, um Produktmärkte zu verteidigen oder zu erobern. Gewöhnlich wird ein positiver Saldo der Direktinvestitionen als Standortstärke interpretiert, aber auch ein negativer Saldo kann, wie das der Sachverständigenrat tut, als Indikator der Expansionskraft der (hiesigen) Unternehmen gedeutet werden. Zu befürchten ist aber, dass die anwachsende Kritik an der Unternehmensmitbestimmung und die permanent wiederholte Behauptung, sie beeinträchtige die wirtschaftliche Effektivität von Unternehmen und die Standortqualität Deutschlands, zur *self-fulfilling prophecy* wird, wenn ausländische Investoren dies am Ende für bare Münze nehmen.

Über die Fragen nach der wirtschaftlichen Effizienz der Mitbestimmung wollen wir die sozialen und politischen Ansprüche, die sich mit der Mitbestimmung verbinden, nicht vergessen. Fragen nach der sozialen Anerkennung und der demokratischen Kultur spielen in diesem Zusammenhang eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wird der Arbeitnehmer nur als Arbeitskraft und Vollzugsorgan genutzt oder auch als Betriebs- und Wirtschaftsbürger anerkannt? Beteiligung ist ein Menschen- und Bürgerrecht, das nicht nur im politischen Gemeinwesen, sondern auch im Unternehmen eingefordert wird. Zumal in Ländern mit historisch starken Arbeiterbewegungen wird das Unternehmen nicht lediglich als eine private Anstalt zwecks Gewinnerzielung, sondern als eine gesellschaftliche Institution mit dem Charakter einer »Produktionsgemeinschaft von Stakeholders« angesehen – im Gegensatz zum angelsächsischen »Shareholder«-Modell. Dem Interessenausgleich zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen tragen viele europäische Länder in ihrer Arbeits- und Sozialgesetzgebung Rechnung. Auch die Europäische Union hat in ihrer Verfassung das Recht auf Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern als ein europäisches Grundrecht postuliert (Art. II-87).

In den Großbetrieben stehen die zwei Säulen der Mitbestimmung – die im Unternehmen und die im Betrieb – in einem komplementären Verhältnis. Während die Unternehmensmitbestimmung zur Transparenz und Orientierung am langfristigen Bestand beiträgt, findet der Betriebsrat zunehmend Anerkennung und Wertschätzung als Produktionsfaktor und Vertrauensagentur, ja als ein sozialpolitischer Co-Manager.

5.

Die positive Einschätzung der Unternehmensmitbestimmung heißt nun keineswegs, dass kein Reformbedarf bestehe. Ich sehe diesen vor allem in der Stärkung des Einflusses der Betriebsangehörigen, und zwar in folgenden Punkten:

- Das Wahlverfahren zu den Aufsichtsratsmandaten in der Montanindustrie ist in einem uns heute befremdenden Ausmaß vom Prinzip der Repräsentation geprägt. Denn die Belegschaften wählen ihre Repräsentanten für den Aufsichtsrat nicht selbst, sie werden vielmehr von den Betriebsräten und den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften ausgewählt. In diesem extremen Stellvertreterprinzip äußert sich, historisch bedingt, das Misstrauen gewerkschaftlicher Funktionäre gegen die direkte Beteiligung der Belegschaften. Dieses Misstrauen war teils durch die Erfahrung mit dem NS-Regime und teils durch die Furcht vor kommunistischen Einflüssen auf die Belegschaften begründet. Eine direkte Wahlbeteiligung der Belegschaften erscheint mir heute unabdingbar.
- Zu fragen ist des Weiteren, ob die für die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 in Betrieben ab 8 000 Be-

schäftigten vorgesehene Delegiertenwahl nicht völlig zugunsten der Urwahl aufgegeben werden sollte.

- Bislang ist es nicht vorgesehen, dass deutsche Konzerne mit Tochterunternehmen im Ausland den Vertretern ausländischer Arbeitnehmer ebenfalls einen Aufsichtsratssitz einräumen. Sollte nicht das, was etwa bei DaimlerChrysler bereits auf freiwilliger Basis geschieht, gesetzlich vorgeschrieben werden?
- Eine paritätische Zusammensetzung des höchsten Unternehmensgremiums wird auf europäischer Ebene schwerlich durchzusetzen sein. Mir scheint daher ratsam, auf einen alten Vorschlag von Nell-Breuning zurückzukommen, demzufolge der Aufsichtsrat mit einem Drittel Kapitalvertretern, einem Drittel Arbeitnehmervertretern und einem Drittel Repräsentanten der Öffentlichkeit besetzt werden sollte. Das letzte Drittel könnte sich aus kommunalen, gewerkschaftlichen sowie aus den Umwelt- und Verbraucherschutzverbänden kommenden Vertretern zusammensetzen. Damit würde jenen externen Anspruchsgruppen (Stakeholders), deren Interessen am ehesten von den Aktivitäten eines Unternehmens tangiert werden, gebührend Rechnung getragen.

## Literatur

- Glaum, M. (1998), *Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Main.
- Höppner, M. (2004), "Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Lichte der sozialwissenschaftlichen Forschung", *Industrielle Beziehungen* 11(4), 347–379.
- Vitols, S. (2001), *Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen*, Bertelmann Stiftung, Gütersloh.



Wolfgang Jäger\*

## Pro Mitbestimmung

Mitbestimmung ist modern – so zeitgemäß wie zukunftsfähig. Wir zeigen hier warum. Die Welt verändert sich rapide. Das institutionelle Gefüge der Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen steht deshalb ständig auf dem Prüfstand. Hat es sich bewährt? Stimmen die Grundannahmen noch? Haben sich die Umstände, für die es festgelegt wurde, so verändert, dass es angepasst werden muss?

Deutschland ist eine hoch entwickelte Volkswirtschaft. Sie steht in einem globalen Wettbewerb. Unternehmen in Deutschland können Arbeitsplätze nachhaltig und auf Dauer nur durch ständige, rasch umgesetzte Innovationen in allen Sektoren der Wirtschaft schaffen und erhalten. Das deutsche Modell der Mitbestimmung wird sich auch in einer Volkswirtschaft bewähren, die zunehmend auf einer wissens- und innovationsbasierten Wertschöpfung beruht. Jedenfalls wird und will sie sich auch in Zukunft daran messen lassen, ob sie dazu beiträgt, Effektivität und Effizienz der Wertschöpfung zu steigern. Die Grundannahmen und der innere Kern der Mitbestimmung harmonisieren auch mit den Arbeits- und Organisationsbedingungen der innovationsbasierten Wertschöpfung, und sie harmonisieren mit den Bedürfnissen selbstbewusster und kompetenter Arbeitnehmer. Unter autoritär und hierarchisch organisierten Arbeitsbedingungen gedeihen keine Innovationen. Die Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter gestalten ihre Arbeitsbedingungen mit, schaffen sich Freiräume für eigene Ideen, nehmen Einfluss auf Entscheidungen, geben ihren Tätigkeit selbst einen Sinn. Sie *praktizieren* Mitbestimmung. Diese mobilen und individualisierten neuen Arbeitnehmer sind in flexible Arbeitszusammenhänge eingebunden und entwickeln daraus ihren spezifischen Bedarf an Delegation, Repräsentanz und Vertretung ihrer Interessen – kurz: an Mitbestimmung.

\* Dr. Wolfgang Jäger ist Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes.

Die andere Bewährungsprobe legen der deutschen Mitbestimmung die Risiken der Globalisierung und die Turbulenzen der internationalen Konkurrenz auf. Noch mehr als bisher wird sie sich in den kritischen Phasen von Wertschöpfungsprozessen bewähren müssen. Das war schon immer eine ihrer Stärken. Denn sie übersetzt die fundamentalen Gegensätze der Arbeitswelt in Kooperationsbeziehungen und Verhandlungsprozesse. Unternehmer und Betriebsräte, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften haben ein ums andere Mal ökonomische Krisen abgefedert und moderiert, die andernorts die Gesellschaft erschüttert und existentielle Krisen erzeugt haben. Dieser Ausgleich ist fragil und nie von Dauer, denn die kapitalistische Ökonomie bleibt turbulent. Aber diese institutionalisierte Kooperation hat maßgeblich dazu beigetragen, dass soziale Konflikte die Demokratie in Deutschland nicht in Mitleidenschaft ziehen konnten. Damit geht die Bedeutung der Mitbestimmung weit über die Sicherung des Betriebsfriedens hinaus. Durch die pazifizierende Wirkung im umkämpften gesellschaftlichen Kernbereich der Ökonomie hat sich die Mitbestimmung auch als Garant sozialer Stabilität und gesellschaftlichen Zusammenhalts bewährt.

Die Beurteilung der deutschen Mitbestimmung nach dem Maßstab *Effektivität und Effizienz* ist so unverzichtbar wie unvermeidlich. Doch greift jede Beurteilung zu kurz, wenn sie sich darauf beschränkt. Die Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung in Deutschland sind eingebettet in die Kämpfe für eine demokratische Republik und eine ihr angemessene Wirtschaftsweise. Die Mitbestimmung im Betrieb und auf Unternehmensebene ist ein substantieller Bestandteil der deutschen Demokratiegeschichte und der gesellschaftspolitischen Kultur der Bundesrepublik. Sie wird sich wandeln und wandeln müssen, doch bleibt ein doppelter Kern der Mitbestimmung unverrückbar: Das Grundprinzip der Demokratie – Entscheiden durch Wahlen und Abstimmungen – eignet sich, wohl dosiert und sachgerecht angewandt, auch als Steuerungsprinzip der Wirtschaft. Zum Zweiten manifestiert die Mitbestimmung, dass sich in allen Arbeitsbeziehungen nicht nur Arbeitnehmer und Arbeitgeber gegenüberstehen, sondern auch Staatsbürger. Gleichgültig wie die Stellung in der betrieblichen Hierarchie: Ob Vorstandsvorsitzender oder Hausmeister – immer treten sich Bürger gegenüber, die mit gleichen staatsbürgerlichen Rechten ausgestattet sind. Die Mitbestimmung trägt dieser Tatsache in ihrer Weise Rechnung.

Der Ausgleich zwischen Interessen, das umfassende Kooperations- und Verhandlungsprinzip, der demokratisch-republikanische Kern und die Orientierung an den Formen politischer Repräsentanz machen die deutsche Mitbestimmung zu einem wettbewerbsfähigen Beitrag zur europäischen Kultur der Partizipation. Die deutsche Mitbestimmung fügt sich ein in ein Europa, in dem die Beschäftigten umfassende Bürger- und Menschenrechte genießen

und maßgebliche Arbeitnehmerrechte Verfassungsrang haben. Die nationalen Partizipationskulturen werden sich unter dem Druck dynamischer ökonomischer Veränderungen aufeinander zu bewegen und voneinander lernen. Die deutsche Mitbestimmung steuert zu diesem Lernprozess eines der ambitioniertesten Konzepte bei. Am Ende könnte die Verständigung auf ein gemeinsames europäisches Projekt der Mitwirkung von Arbeitnehmern an Unternehmensentscheidungen stehen, das sich möglicherweise in der Form, aber nicht im Anspruch von der aktuellen Praxis unterscheidet. Dieses Modell wird sich zwischen dem ausgeprägten Individualismus Amerikas und dem nicht minder ausgeprägten Kollektivismus asiatischer Gesellschaften gut behaupten.

Wer also die Mitbestimmung hierzulande kritisiert oder gar beseitigen möchte, muss mit mehr aufwarten als dem Nachweis der einen oder anderen Fehlentscheidung in mitbestimmten Betrieben und Unternehmen.

### Mitbestimmung – ein Standortvorteil

Zahlreiche ausländische Konzerne haben ihren Standort in Deutschland. Die Liste reicht von Coca Cola bis Intel: Von insgesamt 763 Unternehmen, die am 31. Dezember 2003 dem deutschen Mitbestimmungsgesetz unterlagen, gehören rund 30% unmittelbar oder mittelbar zu ausländischen Konzernen.

Empirische Untersuchungen bestätigen, dass ausländische Manager sehr pragmatisch mit der deutschen Mitbestimmung umgehen. Kein in Deutschland ansässiges Tochterunternehmen ausländischer Firmen erwägt aufgrund der Mitbestimmung den Standort zu verlassen oder vermeidet hier zu Lande Investitionen. Dies ist das Ergebnis einer wissenschaftlichen Befragung von Managern aus 400 der größten deutschen Tochtergesellschaften von ausländischen Unternehmen. Mitbestimmung ist vielmehr ein Punkt in einem ganzen Bündel von Ansiedlungsfaktoren wie Marktgröße und -dynamik, Infrastruktur oder auch qualifizierte Arbeitskräfte.

An guten Argumenten für das deutsche Modell mangelt es nicht. In einer Studie von Roland Berger aus dem Jahr 2003 wird nachgewiesen, dass Unternehmen, die sich intensiv mit dem Betriebsrat abstimmen, weniger krisenanfällig sind. Darüber hinaus bewältigen sie bestehende Krisen schneller und besser.

Auch die These, die Mitbestimmung verhindere wichtige Entscheidungen der Kapitaleseite, ist unbegründet. So heißt es beispielsweise im Bericht der gemeinsamen »Kommission Mitbestimmung« von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung: »Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 hat in

der Praxis, entgegen derzeitigen Befürchtungen, die Eigentumsrechte der Kapitaleigner grundsätzlich nicht eingeschränkt.«

Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung funktioniert unter anderem, weil die Arbeitnehmervertreter ihr betriebliches Wissen mit den Informationen aus dem Wirtschaftsausschuss und dem Aufsichtsrat verknüpfen können. Sie sind dadurch in der Lage, die Belange der Belegschaft mit denen des Unternehmens zu verbinden. Die Unternehmensführung kann somit wichtige Hinweise der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihren Entscheidungen berücksichtigen. Und die Betriebsräte sind bei einem fairen Ausgleich in der Lage, gemeinsam mit den Beschäftigten die gefundenen Kompromisse rasch umsetzen zu helfen und konstruktiv an der Arbeit im Aufsichtsrat mitzuwirken.

Die deutschen Mitbestimmungsgremien erbringen gerade in ihrer intensiven Wechselbeziehung viele Vorteile für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Die von Arbeitgeberseite vielfach verlangte Verringerung der Arbeitnehmerrepräsentanz in den Aufsichtsräten würde diese Vorteile teilweise zunichte machen.

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten handeln an einer wichtigen Nahtstelle: Sie sind bestens informiert – sowohl über Abläufe, problematische Entwicklungen und Engpässe im Betrieb als auch über die wichtigsten Daten des Unternehmens und die strategischen Diskussionen in Aufsichtsrat und Wirtschaftsausschuss. Dieser Gesamtblick ermöglicht es ihnen, im Aufsichtsrat rechtzeitig auf Fehlentwicklungen hinzuweisen.

### Garant für mehr Transparenz

Die Mitbestimmung führt nicht zu Abschlügen an der Börse. Zu diesem Ergebnis kommt Professor Wolfgang Streeck vom Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Es ist ein gemeinsames Ziel von Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung, sich durch möglichst hohe Aktienkurse vor der Übernahme durch ausländische Unternehmen zu schützen. Nach der Untersuchung von Streeck wollen beide Parteien durch einen guten Börsenkurs unter anderem verhindern, zum Spielball der Finanzmärkte zu werden.

Analysten und Börsenexperten nehmen die Mitbestimmung durchaus differenziert wahr. Zwar sind Rating-Agenturen überwiegend noch an traditionellen betriebswirtschaftlichen Kennziffern orientiert. Hier zeichnet sich allerdings eine Wende ab. Neben Finanzkennzahlen werden zunehmend auch soziale und ökologische Indikatoren bei der Bewertung angewandt.



Der Stuttgarter Ökonom Henry Schäfer, der im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt untersuchte, stellte fest: »Erste Recherchen führten zu der verblüffenden Beobachtung, dass in vielen Bewertungsinstrumenten auch die institutionalisierte Arbeitnehmerbeteiligung als positives Kriterium enthalten ist.«

Von Wissenschaftlern, Politikern und Kapitalmarktvertretern wird kritisiert, dass es eine zunehmende Selbstbedienungsmentalität deutscher Manager gebe. So werden Vorstandsvergütungen an kurzfristige Gewinnziele gekoppelt. Außerdem wurde damit begonnen, auch Aufsichtsräte erfolgsorientiert zusätzlich zum Beispiel mit Aktien zu entgelten. Hier zeigen die Erfahrungen aus den USA, dass dadurch der Bilanzmanipulation und der Missachtung nachhaltiger Unternehmensziele Tür und Tor geöffnet werden. Deshalb empfiehlt es sich, an festen Grundvergütungen für Aufsichtsräte festzuhalten, eine Transparenz der Vorstandsgehälter herzustellen und eine Begrenzung der Managergehälter einzuführen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat in der Corporate Governance-Debatte angeregt, im Aufsichtsrat über eine angemessene Vergütung von Vorständen zu diskutieren. Darüber hinaus schlägt der DGB vor, auch die gewinnabhängigen Bestandteile der Vorstandsvergütungen zu begrenzen.

### Forum für belastbare Entscheidungen

Zahlreiche Untersuchungen und Befragungen zeigen, dass eine vermeintliche Schwäche der Mitbestimmung letztlich ihre Stärke ist: Die Mitsprache der Arbeitnehmervertretung verlangsamt zwar häufig Entscheidungsprozesse. Dafür werden aber die vereinbarten Maßnahmen innerhalb der Belegschaft erheblich besser akzeptiert und schließlich effektiv, schnell und mit geringeren Widerständen umgesetzt.

Gerade in schwierigen Situationen ist die Nähe der Betriebsräte zur Belegschaft ein entscheidendes Plus. Die hohe Akzeptanz eines gemeinschaftlich vereinbarten Konzepts schätzen auch ausländische Manager.

Die Kritik, Top-Manager würden wichtige Sachverhalte, die zu einer konflikträchtigen Auseinandersetzung führen könnten, gar nicht erst dem Aufsichtsrat vorlegen, wird durch die Realität widerlegt. Zahlreiche Aufsichtsratsentscheidungen über Personalabbau, Outsourcing-Projekte, Produktionsverlagerungen ins Ausland, Standortschließungen oder auch Arbeitszeitverlängerungen zeigen, dass innerhalb des Mitbestimmungssystems häufig Konflikte auf der Tagesordnung standen. Die Entscheidungen – nicht immer mit dem Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden herbeigeführt – gingen in diesen Fällen vielfach zulasten der Beschäftigten. Der deutschen Mitbestimmung sind also in ele-

mentaren wirtschaftlichen Angelegenheiten klare Grenzen gesetzt.

Das Argument, die Mitbestimmung führe zur Kungelei zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignerbank, hält einer Überprüfung nicht Stand. Würden Kosten senkende wirtschaftliche Maßnahmen durch Mitbestimmung verhindert, müsste die Bilanz mitbestimmter Unternehmen im Verhältnis zu anderen Firmen erheblich schlechter aussehen. Dies ist nicht der Fall. Dass die Mitbestimmung dazu zwingt, unternehmerische Entscheidungen nicht ausschließlich zulasten der Beschäftigten zu treffen, ist letztlich ein Vorteil. Ausbalancierte Entscheidungen motivieren die Belegschaft und stärken ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für Unternehmensproduktivität in einer Zeit, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Betriebe immer wichtiger werden.

### Ein Stück Europa

Die Geschichte der Harmonisierung des europäischen Gesellschaftsrechts ist lang. Problematisch war und ist bei der Umsetzung, dass es in den europäischen Ländern sehr unterschiedliche Beteiligungsmodelle für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt. Allein der deutschen Unternehmensmitbestimmung eine Sonderstellung zuzuweisen, ist falsch.

Mit der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea – SE) wurde die Beteiligung der Arbeitnehmer generell anerkannt. In der entsprechenden EU-Richtlinie wird auf die eigenständigen Rechte von Gewerkschaftsvertretern verwiesen. Die europäischen Instanzen haben die Verschiedenartigkeit der Mitbestimmungssysteme akzeptiert. Den Unternehmen steht es frei, zwischen den unterschiedlichen Unternehmensverfassungen zu wählen. Über die konkrete Form der Mitbestimmung muss in einem besonderen Gremium verhandelt werden. In diesem Gremium sitzen der Managementseite Arbeitnehmer gegenüber. Auch im Fall einer Verschmelzung oder Veränderung des Firmensitzes gilt für die Regelung der Mitbestimmung dieses Verfahren.

Dieser Verhandlungsansatz, der sich bereits bei der Einrichtung Europäischer Betriebsräte als hervorragender europäischer Entwicklungspfad in den Unternehmen bewährt hat, zeigt, dass der Einwand, die deutsche Mitbestimmung behindere die europäische Wirtschaft, nicht zutrifft. Ebenso wenig stimmt es, dass mit den Entscheidungen zur Niederlassungsfreiheit durch den Europäischen Gerichtshof das Ende der deutschen Mitbestimmung eingeläutet wurde. Behauptet wird vielfach, dass den Unternehmen dadurch eine Flucht aus der deutschen Mitbestimmung ermöglicht wird. Die Gerichtsentscheidung des Falles »Überseering« hat aber einen anderen Inhalt: Sie gibt den nationalen Gesetzgebern

Spielraum zum Schutz der Arbeitnehmerinteressen. Die Überseering-Entscheidung gibt umgekehrt Anlass, die Chancen zu nutzen, die ein europäisches Konsensmodell bietet.

Die Entwicklung der mittlerweile rund 750 Europäischen Betriebsräte, die Beispiel gebend auch für die Europäische Aktiengesellschaft sein kann, bestätigt die deutsche Erfahrung: Gute Mitbestimmungsregelungen erhöhen die Zufriedenheit der Beschäftigten und verbessern die Effektivität der Unternehmen.

### Führung mit Augenmaß

Die Arbeitsfähigkeit der Aufsichtsratsgremien ist gut. Dies gilt auch für große Gremien. Dort wird meist in Ausschüssen vorgearbeitet, was hohe Effektivität gewährleistet. Insgesamt sind in den letzten Jahren verstärkt Ausschüsse des Aufsichtsrates eingerichtet worden, um die Arbeitsfähigkeit des Gesamtgremiums zu erhöhen.

Die Mitglieder eines Aufsichtsrates sollen qualifiziert und unabhängig sein. Da sie ihre Mandate neben anderen wichtigen Funktionen wahrnehmen, können Rollenkonflikte auftreten. In einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung kommen die beiden Juristen Peter Hanau (Köln) und Holger Wackerbarth (Hagen) zu dem Ergebnis: Generell sei das Aufsichtsratsmandat als Nebenamt konzipiert. Mögliche Interessenkollisionen, so die beiden Wissenschaftler, können sich aufgrund anderer Funktionen von Aufsichtsratsmitgliedern daher grundsätzlich sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Kapitaleignerseite ergeben.

Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten fühlen sich der Belegschaft verpflichtet. Sie sind aber durch das Gesetz auch dem Unternehmen verpflichtet. Gewerkschaftsvertreter können über ihre Organisation für die Tarifpolitik gegenüber dem Unternehmen verantwortlich sein und damit in Konflikt zu den Unternehmenszielen kommen. Hanau und Wackerbarth stellen dazu fest: Die Kombination von Aufsichtsratsmandat und gleichzeitiger Tarifzuständigkeit sollte »zurückhaltend angewandt werden«. Auf der Seite der Anteilseigner sind Interessenkollisionen möglich, wenn beispielsweise bei Vertretern von Banken das eigene Institut dem Unternehmen Kredite gewährt. Oder Aufsichtsratsmitglieder sind Kunden oder Lieferanten des Unternehmens, dessen Vorstand sie kontrollieren sollen.

Als problematisch für eine unabhängige Aufsichtsratsarbeit werden auch die Überkreuzmandate der Vertreter der Kapitaleseite gesehen. Als Überkreuzmandat gilt, wenn Manager aus zwei Unternehmen in dem jeweils anderen im Aufsichtsrat sitzen. Dies führt zu Interessenverflechtungen und gegenseitigen Verpflichtungen, die die Wahrnehmung der Kontrollfunktion in der Regel beeinträchtigen dürften.

Fraglich ist zudem, ob Aufsichtsräte mit einer hohen Zahl von Mandaten noch jedem einzelnen Unternehmen gerecht werden können. Nicht ohne Grund haben sich die Regierungskommissionen zu Corporate Governance gerade mit diesem Missstand befasst und empfohlen, die Aufsichtsratsmandate auf fünf pro Person zu begrenzen.

Das nahtlose Überwechseln von Mitgliedern des Vorstandes in den Aufsichtsrat des gleichen Unternehmens, nicht selten mit der Übernahme des Vorsitzes verbunden, ist problematisch. Aufgrund ihrer intimen Kenntnisse der Unternehmensabläufe liegt es nahe, dass sie unmittelbar in die Arbeit des Nachfolgers eingreifen.

Bezüglich der Qualifikation der Aufsichtsräte wird besonders den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern mangelndes Fachwissen unterstellt. Zwar fehlt vielen von ihnen eine betriebswirtschaftliche Erstausbildung. Dafür haben sie sich oft über viele Jahre durch die Mitwirkung im Wirtschaftsausschuss gute wirtschaftliche Kenntnisse angeeignet. Und sie kennen die Strategien, Zusammenhänge und Abläufe in ihrem Unternehmen sehr genau. Sie können oft deutlich besser als unternehmensfremde Aufsichtsratsvertreter der Kapitalseite Risiko- und Erfolgsfaktoren des Unternehmens abschätzen und bewerten. Hierin liegt für das Aufsichtsratsgremium ein wesentlicher Vorteil.

### Gerüstet für die Zukunft

Die Wirtschaftsabläufe sind schneller geworden. Die Kommission Mitbestimmung hat bereits darauf hingewiesen, dass unter verschärften Wettbewerbsbedingungen manche Entscheidungsprozesse der Mitbestimmungsorgane möglicherweise schneller verlaufen müssen. Helfen können hierbei häufigere Aufsichtsratssitzungen, vereinfachte Abstimmungsverfahren und eine bessere Aufgabenteilung zwischen dem Gesamtgremium und den Ausschüssen.

Die zunehmende Komplexität der Aufsichtsratsarbeit und die Internationalisierung der Unternehmenspolitik erfordert zusätzliche und kontinuierliche Qualifikation. Dies ist für die Gewerkschaften selbstverständlich.

Verbessern und entbürokratisieren lassen sich auch die Wahlen für den Aufsichtsrat. Die Gewerkschaften haben vorgeschlagen, die jährliche Betriebsrätevollversammlung als Wahlorgan für den Aufsichtsrat zu nutzen. Das Gremium wäre dazu durchaus demokratisch legitimiert. Die Arbeitgeber haben dieses vereinfachte und kostengünstigere Verfahren bislang abgelehnt.

Die Diskussion der letzten Zeit zeigt zudem, dass die Selbstbedienung mancher Manager neue Regeln erfordert. Der DGB hat hierzu in der Corporate-Governance-Debatte an-

geregt, sich im Aufsichtsrat mit der Angemessenheit der Vergütung von Vorständen auseinander zu setzen. Darüber hinaus hat er vorgeschlagen, die gewinnabhängigen Bestandteile der Vorstandsvergütungen zu begrenzen.

Angesichts des Falles Mannesmann zieht der DGB die Schlussfolgerung, dass Prämien an Vorstände generell problematisch seien. Bei Abstimmungen über Prämien und Managergehälter sollte es im Aufsichtsrat keine Enthaltungen geben. Finanzielle Entscheidungen sollen immer in der Verantwortung des gesamten Aufsichtsrates liegen und nicht kleinen Ausschüssen übertragen werden.

Die zunehmend internationale Ausrichtung der Unternehmen erfordert die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ausländischer Betriebe und Unternehmen in deutschen Aufsichtsräten. Sie sollten an Wahlen der Arbeitnehmervertreter teilnehmen können. Dies ist auch die Position des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Zur rechtlichen Umsetzung dieser Forderung wäre allerdings ein grenzüberschreitendes Vorgehen der betroffenen Länder notwendig. Bisher können Arbeitnehmer nur dann in einen deutschen Aufsichtsrat gewählt werden, wenn sie über einen Arbeitsvertrag mit einem Unternehmen verfügen, das seinen Sitz in Deutschland hat. Deshalb schlägt der DGB vor, in einem ersten Schritt die Gesetze für das passive Wahlrecht zu öffnen.

Keiner bestreitet, dass sich das deutsche Mitbestimmungssystem angesichts veränderter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedingungen immer wieder neu positionieren und weiterentwickeln muss. Die Vorschläge der Gewerkschaften weisen den Weg zu einer Mitbestimmung, die beides ist: zeitgemäß und zukunftstauglich.